

УДК 331.108.5

ТЕРМОМЕТР ЛОЯЛЬНОСТІ: ЯК ЗАВОЮВАТИ ВІДДАНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

МАРИНА НАУМОВА,*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та аудиту
Донецького національного університету***СТЕЛЛА РОЗЕНБАУМ,***Донецький національний університет*

Стаття присвячена аналізу проблеми лояльності персоналу, виявленню причин, що негативно впливають на ставлення співробітників до компанії. Наводиться аналіз методів матеріальної і нематеріальної мотивації працівників, а також пропонуються способи підвищення рівня лояльності персоналу. Особлива увага приділяється аналізу законодавчої бази України, що регулює різноманітні заходи щодо підвищення рівня лояльності персоналу.

Ключові слова: лояльність персоналу, патерналізм, партнерські відносини, відданість співробітників, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання.

Постановка проблеми. Зростаюча конкуренція висуває все жорсткіші вимоги до виробників товарів і послуг. У результаті у світі бізнесу найбільш життєздатними виявляються згуртовані команди професіоналів, тому досвідчений керівник ключове питання життя організації вбачає у створенні команди компетентних фахівців, що сприймають цілі й завдання організації як свої власні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти підвищення лояльності персоналу до компанії знайшли своє відображення в роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як С. Тейлор, Г. Хагеманн, Лі Якокка, А. Ковров, К. Харський, І. Чумарін, М. Магура, К. Легг, М. Бір, Л. Почебут, Т. Чистякова, Н. Моїсеєнко, В. Доміняк та ін.

Метою статті є аналіз теоретичних основ і факторів, що сприяють підвищенню лояльності персоналу до компанії, а також законодавчих аспектів регулювання діяльності підприємства щодо інструментів підвищення лояльності персоналу.

Виклад основного матеріалу. Деякий час існувало цілком традиційне уявлення про ролі роботодавця й працівника. Менеджмент прищеплював персоналу почуття "сім'ї", тобто безпеки. Натомість працівники брали на себе зобов'язання не ставити під сумнів авторитет начальства, не критикувати компанію й виконувати свою роботу, як вимагала організація. Працівники носили уніформу і користувалися тільки продукцією або послугами компанії, на яку працювали. Такий тип відносин можна назвати патерналізмом.

Однак сьогодні виник якісно новий вид взаємовідносин між роботодавцем та працівниками, заснований на взаємній довірі й повазі. Тепер співробітники очікують на більш справедливе й шанобливе ставлення до себе, шукають можливостей професійного розвитку, цікавої, захоплюючої роботи. Тепер взаємовідносини між роботодавцем та працівниками представлені у вигляді партнерських. Із ростом професіоналізму зростають запити й потреби реалізувати свій потенціал.

У західній літературі щодо питання лояльності пер-

соналу широко використовується термін *commitment* (відданість). Лояльні працівники цінують своє робоче місце саме в цій компанії, вони не тільки самі прагнуть якомога краще виконати свою роботу, але й спонукують до цього своїх колег.

При цьому виділяється декілька різних типів прихильності, відданості організації. Перший - так звана відданість чинності довгострокового співробітництва (*continuance commitment*). Цей вид відданості організації базується на набутих у результаті довгострокового перебування в організації перевагах у вигляді старшинства статусу, а також отриманих привілеїв. У зв'язку із цими умовами вихід із організації стає дорогим і не вигідним для працівника.

Існує також афективна відданість, яка полягає в емоційній прихильності працівника до організації та ідентифікації з її цілями. При наявності цього виду відданості співробітники більш схильні до взаємодопомоги, прагнуть генерувати ідеї та проявляти велику інновативність. При цьому висока відданість супроводжується більш високою продуктивністю роботи.

Згадується також і нормативна відданість, обумовлена усвідомленням співробітником того, що він повинен продовжувати працювати в цій організації.

Оптимальним визнається поєднання трьох видів відданості, коли співробітник відчуває бажання працювати в організації в поєднанні з потребою залишатися в ній, підкріплене також почуттям обов'язку.

Розглянемо основні інструменти, що впливають на ступінь лояльності персоналу.

Стимуляція матеріальними благами - найпотужніший важіль створення лояльної атмосфери в колективі, що впливає на ставлення співробітника до місця його роботи. Відповідно до ст. 24 Закону України "Про оплату праці", заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні в терміни, установлені в колективному договорі, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів [1]. Також виплата належних частин заробітної плати повинна проходити не пізніше

№ 4 (111) травень-червень 2011 р.

семи днів після закінчення періоду, за який здійснюється виплата. А якщо встановлений день виплати припадає на вихідний, святковий або неробочий день, то виплатити зарплату слід напередодні [6].

Однак, крім щомісячної заробітної плати, персоналу також бажано виплачувати премії та інші види заохочень за результати роботи. Якщо основну заробітну плату збільшити важко, то за допомогою доплат і надбавок можна підвищити заробіток найбільш активних, кваліфікованих і працьовитих співробітників, тим самим "відмовляючи" їх від звільнення, стимулюючи їх до більш інтенсивної якісної праці тощо.

Наприклад, успішна сталеливарна компанія Nucor платить своїм заводським менеджерам майже на 25 % менше, ніж отримують як базову зарплату менеджери у фірмах-конкурентах. Однак якщо менеджери Nucor виконують роботу відповідно до очікувань керівництва, вони отримують до 100 % своєї річної зарплати у вигляді щорічної премії. Таким чином, відносно низькооплачувані менеджери заводу можуть цілком пристойно заробляти, якщо добре працюватимуть.

Інший приклад - компанія AT&T. Сьогодні в багатьох менеджерів AT&T зарплата нижча, ніж у працівників такого ж рівня на фірмах-конкурентах MCI і Spirit. Проте коли до загальної суми заробітків додається річна премія, у підсумку виявляється, що найбільш результативні менеджери AT&T отримують більше [18].

Згідно з українським законодавством, форми й системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат устанавлюються підприємствами в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами (ст. 15 Закону України "Про оплату праці") [1].

Ще один приклад оригінальної виплати премій використовує японська компанія "Тойота", для якої явка персоналу на роботу надзвичайно важлива, оскільки виробництво укомплектоване висококваліфікованими кадрами й кожен співробітник є частиною команди. Премію за відмінну явку отримують ті співробітники, у яких протягом року не було жодного дня пропуску роботи (при цьому невихід на роботу через хворобу та з інших поважних причин теж уважається пропуском). Ті, хто удостоєний такої нагороди, запрошуються на великий бенкет. Там проводиться лотерея, у якій розігрується близько десяти автомобілів "Тойота" останніх моделей. Премію за зразкову явку отримують 60-70 % співробітників "Тойота". Це означає, що вони не пропустили жодного дня і жодного разу не спізнилися [16].

Ні в якому разі не можна недооцінювати фактор порівняння в питаннях матеріального стимулювання персоналу. Справа в тому, що в більшості компанії інформація про доходи колег є більш-менш відкритою, навіть якщо її ретельно приховувати, рано чи пізно умисні або мимовільні спроби заощадити на окремих співробітниках стануть відомі цим самим співробітникам. Очевидною несправедливістю сприймається те, що за однакову роботу платять по-різному, або якщо нещодавно найнятий недосвідчений співробітник одержує стільки ж або навіть більше, ніж професіонал, який відпрацював в організації вже багато років.

Так само не можна зосереджуватися лише на матеріальному стимулюванні. У кожної людини є швидке звикання до хорошого. Наприклад, щоквартальне підвищення заробітної плати або значна виплата премій спочатку сприймається як винагорода, потім як норма, а потім як невдоволення - мало, рідко тощо.

Цю проблему можна вирішити шляхом регулярно перегляду заробітної плати: співробітнику ставлять завдання на певний період (квартал, півроку, рік) і в разі їх виконання підвищують зарплату. Крім того, до ефективних методів фінансової мотивації належать премії, усілякі бонуси, які повинні залежати від результативності праці співробітника, а не даватися просто після закінчення певного часу. Таким чином, з'являється чітка мотиваційна зв'язка: спочатку результат, потім винагорода.

Однак попри те, що матеріальні блага є важливою умовою роботи співробітників у компанії, багатьох кваліфікованих фахівців неможливо стимулювати лише грошима, роботодавцям доводиться створювати нематеріальні заохочення. Для деяких співробітників важлива перспектива - їх цікавить кар'єрний ріст, розширення повноважень, для інших - гнучкий графік або можливість зміни роду діяльності в рамках цієї компанії. Іноді подібні пропозиції можуть стати навіть більш сильним мотиватором, ніж грошова винагорода.

Ключовою складовою програми формування лояльності є система інформування в компанії: "...Найкраща мотивація полягає в тому, щоб робітники знали загальний план дій і відчували себе повноцінними гравцями" [2]. Співробітникам повинні бути зрозумілі перспективи розвитку компанії. Кожен співробітник має відчувати себе частиною цілого. Компанія повинна мати образ успішної - необхідно повідомляти про всі перемоги компанії та її співробітників. Ступінь лояльності перебуває в прямо пропорційній залежності від успішності фірми.

Підвищувати лояльність і мотивувати людину можна й визнанням її трудових заслуг. Для цього використовуються грамоти, медалі, розміщення на дошці пошани, наприклад, у номінації "кращий спеціаліст місяця" або в корпоративному виданні, публічне винесення подяки. Гордість і повага - одні з найсильніших емоційних складових лояльності.

Відповідно до пп. 165.1.39 ст. 165 Податкового кодексу України (ПКУ) не обкладається податком вартість подарунків (окрім грошових виплат у будь-якій сумі), якщо їх вартість не перевищує 50 % однієї мінімальної заробітної плати (із розрахунку на місяць), встановленої на 1 січня звітного податкового року. Тобто в 2011 році роботодавець може щомісяця робити своїм співробітникам подарунки в межах 470,50 грн без утримання ПДФО (50 % від 941 грн - мінімальної заробітної плати, встановленої на 01.01.2011 р.). Крім того, в числі інших приєднаних доповнень до переліку неоподатковуваних доходів пп. 165.1.38 ст. 165 ПКУ згадана вартість орденів, медалей, знаків, кубків, дипломів, грамот та квітів, якими відзначаються співробітники компанії [8].

Як приклад нетрадиційного підходу до вираження вдячності можна привести компанію Walt Disney Co., яка присвячує своїм найбільш цінним співробітникам вікна в кафе Діснейленду. Із цією ж метою авіакомпанія Southwest Airlines випустила спеціальний літак з іменами своїх найкращих співробітників. Успіх обох компаній і низька "плинність" кадрів у них загальновідомі [10].

Більшості працюючих співробітників важливо, щоб до їхньої думки дослуховувалися. Будь-який співробітник, особливо нещодавно прийнятий на роботу, хоче відчувати, що він рухається в правильному напрямку, що його схвалює адміністрація, що його зусилля помічені й оцінені. Це основа взаємної поваги всередині колективу. Лі Якокка пише: "Керівник має спонукати всіх своїх підлеглих робити внесок у спільну справу й висловлювати пропозиції щодо вдосконалення роботи.

При цьому не обов'язково приймати будь-яку пропозицію, яка надходить від них, але якщо ви потім не підійдете до співробітника і, поплескавши по плечу, не скажете йому: "Молодець, це чудова ідея", він наступного разу промовчить. Такий вид спілкування демонструє людям, що вони теж чогось варті" [2].

Наприклад, у компанії "Катріс-Комплект", щоб підвищити рівень продажів, за кожен одиницю продукції, продану понад план, менеджер із продажу став отримувати певний бал. А за певну кількість балів - заохочення. Список заохочень склали з тих побажань і переваг, які висловили самі менеджери, і розбили його по балах, від найдрібніших - 1 бал (похід з дітьми в дельфінарії, у театр або в музей) до найбільших - 30 балів (поїздка за кордон на двох) [12].

Варто приділяти увагу й соціальній мотивації, зокрема виконувати так званий соціальний пакет: нормований робочий день для співробітниць з маленькими дітьми, обов'язкове медичне страхування для всіх, оплата стільникового зв'язку і транспортних витрат, заохочення співробітників туристичними путівками та оплатою оренди спортивних залів, подарунки на дні народження, до свят. Такі пільги вигідно відрізняють одну компанію від іншої і залучають нових співробітників.

Зокрема, у компанії IBM і AT&T розробили й успішно реалізували так звані сімейні програми. Велика частина співробітників цих підприємств - люди у віці до 40 років, у багатьох із яких є маленькі діти. Керівництво корпорації надає цим працівникам можливість працювати за гнучким графіком, допомогу в підборі нянь, корпоративні дитячі садки і ясла, а також організовує свята для співробітників із малюками [19].

В Україні на підставі пп. 165.1.19 ст. 165 НКУ звільняються від оподаткування кошти або вартість майна (послуг), що надаються фізичній особі за рахунок працедавця у вигляді допомоги на лікування та медичне обслуговування. Не обкладаються податком також суми внесків роботодавця на обов'язкове страхування найманих працівників (пп. 165.1.5 ст. 165 НКП) [7].

Деякі великі зарубіжні компанії приділяють серйозну увагу здоров'ю всіх своїх співробітників - від керівників вищої ланки до рядових працівників. Це, зокрема, передбачає щорічну диспансеризацію та консультації з питань правильного харчування й фізичного навантаження. Наприклад, техаська компанія "Меса Петролеум" витрачає 600 доларів на рік на кожного з 700 учасників оздоровчої програми, прийнятої на підприємстві. Техаська фірма "Форне Енджиніринг" установила грошові призи тим, хто ходить у походи, виконує рекомендації щодо збереження здоров'я, знижує свою вагу [10].

Не слід забувати й про турботу про робочі місця співробітників. Ідеться про чистоту, зручність та безпеку безпосереднього місця роботи. Також співробітники повинні комфортно почувати себе в місцях прийому їжі тощо. Тільки в цьому випадку вони будуть із радістю приходити на роботу.

Однак аспект порівняння існує і в цій області. Працівники однієї компанії постійно порівнюють розмір власного соціального пакету із соціальними пакетами інших компаній. Тому соціальний пакет має бути конкурентоспроможним на ринку праці. Це не означає, що компанія повинна негайно запозичувати будь-які нововведення в цій галузі, але відставати від ринку також небажано, тому що це завжди викликає у персоналу почуття неповноцінності і змушує співробітників усе більше задумуватися про роботу в конкуруючих компаніях.

Важливим напрямом є формування корпоративної культури. Корпоративні гімни, місія компанії - наявність подібних факторів усеяє повагу співробітникам і

клієнтам. Завдання формування корпоративної культури виконують, по-перше, корпоративні заходи - свята, ювілеї, у тому числі team building (створення команди). По-друге, внутрішні корпоративні видання. Регулярний електронний або друкований бюлетень (газета) дозволяє вибудувати оперативне внутрішнє інформування в компанії.

Серед нестандартних методів мотивації експерти рекрутингових компаній відзначають організацію відпочинку. Це можуть бути різні форми корпоративного (корпоративні пікніки, установа ігорних щитів для дартсу тощо) і сімейного дозвілля для співробітників компанії (надання путівок).

Наприклад, для більшості молодих співробітників, що працюють у високотехнологічних компаніях, привнесення розваг у робочу обстановку стає звичним. Компанія IBM влаштовує кожен весну неподає від свого центрального офісу пікнік у День сім'ї. Згуртування персоналу в компанії "Росінтер Ресторанс" відбувається шляхом традиційних щорічних конгресів, проведених в екзотичних місцях.

Компанія Odestics Inc., виробник інтелектуальних автоматичних систем, проводить регулярні тематичні дні (наприклад, народні танці в ідальній компанії), а постійно діючий "комітет гумору" займається організацією таких заходів, як жартівливі змагання співробітників під час обідніх перерв [11].

Однак для підприємства надання путівки своїм працівникам, як правило, пов'язане з додатковими проблемами в частині оподаткування та утримання єдиного внеску на соціальне страхування. Але у випадку, якщо працівники підприємства є членами профспілки, це питання вирішується набагато простіше. Надання путівки працівникам підприємства через профспілку може бути вигідне не тільки для працівника, але й для роботодавця.

Так, у пп. 165.1.35 ст. 165 ПКУ передбачено, що не є оподатковуваним доходом вартість путівок на відпочинок, оздоровлення та лікування на території України, що надаються безкоштовно або зі знижкою (у розмірі такої знижки) професійною спілкою для платників податку та/або його дітей віком до 18 років [9].

Особливо відзначимо, що зміцненню прихильності співробітників сприяє можливість професійного та кар'єрного розвитку, безкоштовне довгострокове навчання, у тому числі на ступінь MBA (Master of Business Administration), спеціалізовані тренінги та ін. Західні дослідження показують, що співробітники рідше покидають організації, які вкладують гроші в їхнє навчання.

У наш час великі західні корпорації витрачають від 2 до 5 % свого річного бюджету на навчання й розвиток працівників. У промисловості США, наприклад, витрати на навчання складають понад 200 мільярдів доларів на рік, а одна лише IBM ще в 1990 році витратила на навчання понад 1,5 мільярда доларів на рік. У Канаді (яка не належить до числа лідерів у цій сфері) витрати на навчання та розвиток одного робітника в середньому складають понад 500 доларів на рік [13].

Багато зарубіжних та вітчизняних компаній мають власні навчальні центри. Внутрішні навчальні центри є в таких організаціях, як Автоваз, Центробанк, Ощадбанк, МГТС, компаніях Rank Xerox, Ericsson, Coca-Cola, на великих промислових підприємствах. Навчальні центри на великих промислових підприємствах займаються як підготовкою за робочими спеціальностями, так і навчанням фахівців, керівників та резерву на керівні посади. Їхнє основне завдання - розвиток і підвищення потенціалу людських ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності своїх компаній [14].

Навчання прийняття рішень та аналізу проблем на DHL включає в себе вивчення методів і технік індивідуальної й групової роботи. При цьому особливий наголос робиться на навчання слухачів приймати рішення та аналізувати проблеми в групі, оскільки найчастіше на роботі людина працює в тісній взаємодії з іншими людьми - із підлеглими, колегами, із вищим керівництвом [15].

Що стосується України, то в нашому законодавстві передбачені різні форми навчання - денна, вечірня, заочна, екстернат [3, 5]. Підпункт 5.4.2. ст. 5 Закону "Про прибуток" визначає такі напрями навчання: професійна підготовка, навчання, перепідготовка або підвищення кваліфікації. У більшості випадків підприємства оплачують навчання своїх працівників саме за такими напрямками. Однак у частині розміру витрат на навчання існують обмеження: загальна сума витрат на всі види навчання, що включається до валових витрат підприємства, не може перевищувати 3 % фонду оплати праці звітного періоду [4, 5].

Також, згідно з ПКУ від оподаткування звільняється сума, сплачена працедавцем за працівника підприємства на користь вітчизняних вищих та професійно-технічних навчальних закладів [7].

Однак, при формуванні лояльності персоналу в будь-якій компанії існує проблема плинності кадрів - змінюються люди, змінюється колектив, а отже, щось постійно змінюється у взаєминах між співробітниками й компанією. Регулярне проведення анкетування персоналу дозволяє простежити динаміку рівня задоволеності персоналу, а також виявити проблемні зони. Одним з елементів діагностики є "інтерв'ю на виході", тобто при звільненні працівника, що дає розгорнуту картину лояльності працівників, що залишаються.

Корпорація Intel використовує досить цікавий підхід до своїх колишніх співробітників. Усі вони запрошуються на спеціальні щоквартальні збори (за бажанням), де можуть вислухати виступ вищого менеджменту компанії. Ці працівники є справжнім резервом для Intel, який може допомогти компанії в разі непередбачених обставин. Крім того, вони є носіями цінних ідей, здатних допомогти керівництву. Сьогодні в Intel у запасі більше 1000 співробітників, готових підтримати компанію в будь-який момент.

Забезпечення фінансових гарантій є ключовим аспектом надійності роботи підприємства, особливо під час економічних спадів, коли звільнення співробітників стають неминучими. Для того щоб пом'якшити удар від таких звільнень, деякі організації (наприклад, AT&T і Wang) пропонують послуги спеціальних служб допомоги звільненим працівникам у пошуках нової роботи, що зберігає лояльність співробітників до компанії навіть після їх звільнення [17].

Висновки

Таким чином, формування лояльності в співробітників компанії може проводитися декількома методами, основними з яких є:

- матеріальне стимулювання за наявності правильної схеми винагороди;
- можливість професійного, інтелектуального, кар'єрного зростання;
- системне навчання персоналу;
- визнання значущості колегами й керівництвом, ставлення керівництва компанії до співробітників як до капіталу, а не як до ресурсу;
- створення середовища, у якому людина зможе розкритися найбільш повно для проекту і для себе, у якій їй комфортно жити й творити;

- прозорість цілей і достовірні інформація про результати діяльності та стратегії компанії;

- високий ступінь свободи, можливість впливу на стратегію компанії;

- розвиток корпоративної культури.

У рамках подальших досліджень необхідно розробити конкретні науково-практичні рекомендації щодо реформування національної системи менеджменту, загальної культури, освіти й трудового виховання в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України "Про оплату праці" від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. - Режим доступу :
2. Якокка Л. (с У. Новаком) Кар'єра менеджера / Л. Якокка (с У. Новаком) ; [пер. с англ. С. Е. Борич]. - 2-е изд. - Мн. : Попурри, 2006. - 544 с.
3. Закон України "Про освіту" від 23.05.1991 р. № 1060-XII [Електронний ресурс]. - Режим доступу :
4. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 28.12.1994 р. № 334/94-ВР (у редакції Закону від 22.05.1997 р. № 283/97-ВР) [Електронний ресурс]. - Режим доступу :
5. Журавская И. Знания работников - сила предприятия! (кадровое обучение в вопросах и ответах) / И. Журавская // Бухгалтерия. - 2010. - № 36. - С. 70-74.
6. Губина И. Зарплата авансом или оплата за работу / И. Губина // Бухгалтерия. - 2010. - № 46. - С. 52-56.
7. Журавская И. Важно для работодателя! Доходы наемных работников без НДФЛ / И. Журавская // Бухгалтерия. - 2011. - № 6. - С. 82-85.
8. Сушальская Т. Подарочная "эстафета": предприятие - НДФЛ - работник / Т. Сушальская // Бухгалтерия. - 2011. - № 9. - С. 59-61.
9. Журавская И. Помощь от профсоюза: как избежать НДФЛ / И. Журавская // Бухгалтерия. - 2011. - № 14. - С. 56-59.
10. Магура М. И. Секреты мотивации, или Мотивация без секретов / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М. : ИД "Управление персоналом", 2007. - 656 с.
11. Тополя И. В. Мотивация в системе управления стоимостью компании / И. В. Тополя // Управление персоналом. - 2004. - № 1-2. - С. 82-85.
12. Денисова Д. Продавец счастья / Д. Денисова // Эксперт. - № 34. - 2003. - С. 39-42.
13. Sadler P. Evaluating managers for the twenty first century. - Executive education: process, practice and evaluation / P. Sadler ; Albert A. Vicere (ed.). - Peterson's Guides, Princeton, New Jersey. - 1989. - P. 43-62.
14. Schein E. H. Management Development as a Process of Influence. Executive education: process, practice and evaluation / E. H. Schein ; Albert A. Vicere (ed.). - Peterson's Guides, Princeton, New Jersey. - 1989. - P. 3-20.
15. Kay S. DHL's Global Commitment / S. Kay // The Career Forum. - 2000. - № 6 (115).
16. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущим компаниям мира / Дж. Лайкер. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - С. 253-254.
17. Лидерство / пер. с англ. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - С. 177-178.
18. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; [пер. с англ. 7-го изд.]. - М. : ИНФРА-М, 1999.
19. Нефф Т. Дж. Уроки лидеров / Т. Дж. Нефф, Дж. М. Ситрин. - М. : ООО "Издательство АСТ", 2003.
20. Allen N. J. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity / N. J. Allen, J. P. Meyer // Journal of Vocational Behavior. - 1996. - Vol. 49. - P. 252-276.
21. Buchanan B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations / B. Buchanan // Administrative Science Quarterly. - 1974. - Vol. 19. - P. 533-546.

M. Naumova, S. Rozenbaum

THE THERMOMETER OF LOYALTY: HOW TO GAIN THE STAFF COMMITMENT

This article analyzes the problems of staff loyalty, identify causes that negatively affect the attitudes of staff to the company. This article provides an analysis of the methods of material and non-motivation of employees, and also suggests ways to improve staff loyalty. Particular attention is paid to the analysis of Ukrainian legislation regulating the various activities to improve staff loyalty.

Key words: loyalty of staff, paternalism, partnership, commitment of employees, financial incentives, non-material incentives.

© М. Наумова, С. Розенбаум,
Надійшла до редакції 25.05.2011

УДК 336.722.6

**РЕФОРМУВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА
ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В БАНКІВСЬКІЙ
СИСТЕМІ УКРАЇНИ****ЮРІЙ ПЕТРУШЕВСЬКИЙ,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку й аудиту
Донецького державного університету управління

ВІТА ОЛЕЙНИК,

Донецький державний університет управління

У статті проаналізовано процес і результати впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності в банківській системі України та висвітлені можливі напрями подальшого вдосконалення системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в банках.

Ключові слова: бухгалтерський облік, фінансова звітність, міжнародні стандарти фінансової звітності, банківська система.

Постановка проблеми. Становлення України як незалежної держави на початку 1990-х років і входження її у світову спільноту вимагало значних структурних змін в економіці, а також адекватного реформування системи обліку та звітності, нівелювання її як стримуючого фактора розвитку ринкових відносин та залучення іноземного капіталу в економіку країни. Така ситуація зумовила закономірну необхідність проведення в Україні масштабної реформи бухгалтерського обліку в цілому та в банківській системі зокрема [1].

Завдяки реформуванню облікової системи бухгалтерська інформація набула ознак цінного ресурсу сучасного банку, який забезпечує ефективність його діяльності та зростання прибутку на тривалий період часу. Оновлення облікової системи банку підвищує можливість співпраці вітчизняних банків із іноземними фінансово-кредитними установами та організаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Практичним питанням удосконалення та адаптації вітчизняної бухгалтерської та фінансової звітності до міжнародних стандартів присвячено ряд фундаментальних праць та публікацій. Для прикладу можна назвати праці Л. М. Кіндрацької, В. І. Ричаківської, Б. В. Лукашевича, П. М. Сенища та інших. Але перебудова системи бухгалтерського обліку та звітності банків - не одноразо-

ва акція, а постійний, інтегрований процес, що вимагає подальшого дослідження.

Метою статті є аналіз процесу та результатів реформування бухгалтерського обліку та фінансової звітності в банках України, а також окреслення можливих напрямів подальшого вдосконалення реформованої системи обліку та звітності.

Виклад основного матеріалу. Існування національних особливостей ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності зробило звітність компаній різних країн світу непорівнянною, що стало досить серйозною проблемою. У зв'язку із цим виникла необхідність у створенні універсальної фінансової звітності, яка була б однаковою в усіх країнах, що й стало передумовою створення Міжнародних стандартів фінансової звітності, які регулюватимуть порядок складання такої звітності.

Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ; англ. - *International Financial Reporting Standards*) - це набір документів (стандартів та інтерпретацій), що регламентують правила складання фінансової звітності, необхідної зовнішнім користувачам для прийняття ними економічних рішень відносно підприємства [2].

Реальне розроблення міжнародних стандартів розпочалося в 1973 році, зі створенням Міжнародного

№ 4 (111) травень-червень 2011 р.